



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

## **As mudanças estratégicas e seus *stakeholders* no ecoturismo: um estudo multi-casos em hotéis de selva no Estado do Amazonas<sup>1</sup>**

Carlos Ricardo Rossetto<sup>2</sup>

Coordenador do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Administração e Turismo – PPGAT/UNIVALI

Tristão Sócrates Cavalcanti<sup>3</sup>

Diretor da Pós-Graduação do Centro Universitário do Norte – UNINORTE/Amazonas

### **Resumo**

Esse artigo teve como objetivo descrever o processo de mudança estratégica de dois grupos do setor do ecoturismo, situados na cidade de Manaus, estado do Amazonas. Foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo e contextualista segundo Pettigrew (1987) com a estratégia de estudo multi-caso de Yin (1984). Após a definição dos períodos estratégicos, analisaram-se as principais mudanças estratégicas e os *stakeholders* das empresas do setor do ecoturismo estudadas. Os *stakeholders* mais atuantes em termos de estratégias de retenção foram os proprietários que desenvolviam seus planos de investimento direcionados principalmente pelos clientes representados pelas operadoras e o Governo, que através de suas políticas governamentais extinguíram praticamente o turismo de compras, restringindo a dependência do turismo ecológico.

**Palavras-chave:** Ecoturismo; Mudança Estratégica, Gestão Hoteleira; Stakeholders

### **1. INTRODUÇÃO**

A indústria do turismo deverá, da mesma forma que as demais, enfrentar o grande desafio estratégico das organizações de acompanhar o ritmo das mudanças (EISENHARDT, 1999; MARKIDES, 2000; GÓES e MEYER, 1990). Esta preocupação leva a um paradigma, onde o ambiente em constante mutação pode levar ao fracasso as organizações que não se adaptarem ou não se anteciparem às mudanças.

No estado do Amazonas a atividade turística desenvolveu-se com o advento da Zona Franca de Manaus, mesmo que inicialmente estimulada pela área comercial, que detinha no Brasil

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina em 1998. Pesquisador com Bolsa Produtividade do CNPq. Atualmente é Professor da Universidade do Vale do Itajaí ocupando a função de Coordenador do Programa de pós-graduação em Administração e Turismo.

<sup>3</sup> Doutor em Gestão Ambiental pela Univesitat de Les Illes Balears (2001). Mestre em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Aperfeiçoamento em Desenvolvimento Econômico e Administração pelo Banco do Nordeste do Brasil S. A. (1979). Professor do Centro Universitário do Norte (UNINORTE/Amazonas) onde ocupa o cargo de Diretor da Pós-Graduação.

praticamente o monopólio do comércio de artigos importados. Desta forma, aproveitando os monumentos históricos originados do primeiro grande ciclo econômico do Amazonas, “Ciclo da Borracha”, formava-se o complexo destinado à atividade turística. Atualmente o parque hoteleiro urbano é formado por 20 estabelecimentos registrados e 64 estabelecimentos não registrados, aliados ainda a 3 *apart* hotéis, sendo que apenas 1 encontra-se registrado na Secretária de Turismo do Estado do Amazonas.

A partir da década de 90 o Brasil inicia sua abertura econômica e o Estado do Amazonas muda o foco do turismo de comércio para a exploração das potencialidades naturais como atrativo turístico. Em 1979 instalou-se o primeiro alojamento de selva e no início dos anos 80 começaram a operar os estabelecimentos denominados alojamentos de selva, que dariam suporte ao turismo ecológico, hoje compostos de 7 alojamentos de selva registrados e 9 alojamentos de selva não registrados. Entretanto, somente 7 unidades destes estão em funcionamento regular.

As tentativas de adaptação, por parte dos empresários do setor turístico, foram feitas de forma intuitiva e bastante aleatória, não havendo no Estado estudos que buscassem a identificação de padrões de comportamento ou de variáveis influenciadoras, que pudessem fornecer subsídios e facilitar a tomada de decisão dos executivos. O presente estudo pretende, desta forma, determinar quais foram, como se desenvolveram e o que levou a ocorrência de mudanças estratégicas dentro de dois grupos atuantes na área turística, no Estado do Amazonas.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 ORGANIZAÇÕES**

O desenvolvimento da Teoria das Organizações tem sido influenciado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas na sociedade como um todo. Devido a essas mudanças, os teóricos das organizações começaram a desenvolver novos paradigmas. Um deles deixa claro que o meio ambiente mais amplo exerce uma influência considerável no sucesso empresarial. As organizações passam a ser inseridas em um meio social, econômico e político denominado ambiente (HAMPTON, 1992; HALL, 1984; NADLER E TUSHMAN, 2000; ABELL, 1999).

Kinlaw (1997) comungando com Hawken et al (1999), DeSimone e Popoff (2000) declaram que as organizações para se tornarem competitivas, deverão atender a dois pontos principais: quanto antes as organizações observarem a questão ambiental, como uma oportunidade competitiva, maior será sua probabilidade de sobreviver e de lucrar; a ênfase na questão

ambiental como uma oportunidade de lucro, pode controlar melhor os prejuízos causados ao meio ambiente.

Portanto, as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas, em constante mudança e necessitam realizar trocas com o ambiente, através de *inputs* e *outputs*. A principal característica dos sistemas abertos é sua adaptabilidade, ou seja, o seu processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições do ambiente.

## **2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

O que é significativo para ação organizacional está ligado aos processos de percepção do homem, isto é, nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que está ao seu redor. Mesmo que o fizesse, nada garante que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades (WEICK, 1973). Este tipo de consideração faz surgir uma distinção analítica do ambiente, de grande interesse para o desenvolvimento desta pesquisa. Esta distinção reside no fato de que, muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão em que for percebido pelos seus integrantes.

O ambiente percebido corresponde a uma interpretação subjetiva do ambiente real. Embora essas percepções também sejam eventos reais do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Isso é importante, pois as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais (Bowditch e Buono, 1992).

Neste estudo, o ambiente percebido, constitui o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas.

## **2.3 STAKEHOLDERS**

Rodrigues e Diniz Filho (2000) utilizam o conceito de Gitman (1997), e colocam que os *Stakeholders* são os grupos que possuem um vínculo econômico direto com a empresa, ou seja, todos aqueles que de forma econômica são afetados pela performance destas. Assim, eles vão além dos seus investidores e são mais comumente reconhecidos como: os investidores; os fornecedores; os clientes; os concorrentes e a comunidade dentre outros.

A teoria diz que os Stakeholders devem ser considerados por parte dos gestores do negócio, como os alvos da gestão, como objetos de sua atenção e das ações que interfiram nos resultados econômicos das empresas (CAMPBELL, 1997).

Frooman (1999) refere-se ao enfoque estratégico e a influência dos *Stakeholders*, ou seja, a alavancagem que eles têm sobre a empresa, apontando suas estratégias a seguir:

Estratégias de retenção: quando o stakeholder interrompe o fornecimento de um recurso a uma empresa com a intenção de fazê-la mudar um certo comportamento.

Estratégias de uso: são aquelas nas quais o stakeholder continua provendo um recurso até o momento que o comportamento da empresa não é compatível com o seu interesse.

Seja utilizando estratégias de retenção ou de uso, os stakeholders busca alguma mudança de comportamento das empresas. Ele usa sua relação de recurso com a empresa para alavancar a demanda. A escolha de uma das estratégias, pelo stakeholder, estará condicionada ao comportamento que este espera da empresa.

Neste estudo, analisaram-se os principais stakeholders no processo de mudança estratégica, sejam elas de retenção ou de uso, segundo Frooman (1999). Além disso, utilizou-se a visão de Gargiulo apud Frooman (1999) que dividiu as relações interorganizacionais, dentro do contexto de teoria de dependência de recurso, em duas estratégias: Estratégias diretas - aquelas nas quais o próprio stakeholder manipula o fluxo de recursos para a empresa. Estratégias indiretas - aquelas nas quais os *stakeholders* trabalham como um aliado, ou seja, tem um papel de agente influente em relação aos objetivos de uma determinada organização.

## **2.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA**

### **2.4.1 DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA**

Neste estudo, adotar-se-á a definição de Pettigrew (1987), que significa uma investigação empírica de diferenças através do tempo sobre uma ou mais dimensões da estratégia. Consideram-se as dimensões da estratégia como sendo seu contexto, processo e conteúdo.

#### **2.4.2 O Processo, o Contexto e o Conteúdo da Mudança**

Esta seção apresenta uma revisão das dimensões da estratégia, relacionando-a ao modelo de Pettigrew (1987): processo, contexto e conteúdo.

##### **a) O processo da mudança**

A adoção do conceito de processo, como uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam através do tempo, e a adoção da teoria de processo teleológico, permite que sejam analisados os dados através do tempo e a realização de uma análise holística e dinâmica do processo de mudança, não se preocupando com mudança episódicas (PETTIGREW et al., 1988).

##### **b) O contexto da mudança**

Para Pettigrew e Whipp (1991), o contexto pode ser dividido em contexto externo e interno. O contexto externo é formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente; o contexto interno é o espaço no qual vão surgir as idéias de mudança. Ele é constituído pela estratégia atual, recursos, cultura, competências e processo político. Whipp et

al. (1989) afirmam que existem poucas dúvidas de que a adaptação para mudanças competitivas no contexto tem sido um fator chave para o sucesso das organizações. Foi dentro da dimensão contexto que se determinou os principais stakeholders da empresa estudada.

### **c) O conteúdo da mudança**

Topping (1991) salienta que as dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia, no qual as mudanças tomam lugar, e que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos seguintes níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (interorganizacional) ou funcional.

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo descreveu as mudanças estratégicas ocorridas ao longo do período de 1989 a 2000, segundo a percepção da coalizão dominante. Para tanto se empregou a abordagem qualitativa (TRIVIÑOS, 1992), com a proposta de uma pesquisa de caráter contextualista (PETTIGREW, 1987), com a estratégia de estudo multicase (YIN, 1992).

O universo deste estudo foi compreendido pelos grupos Manuel Bessa Filho proprietário do Hotel ACAJATUBA JUNGLE LODGE e pelo Grupo Empresarial Francisco Ritta Bernardino, detentor da propriedade do Hotel ARIAÚ TOWERS, no Estado do Amazonas. A amostra constituiu-se em duas organizações do Estado do Amazonas, usando-se como técnica de definição da amostra a amostragem intencional (SELLTIZ et al, 1987). A escolha apesar de intencional, o que para muitos possa ser um viés do estudo, esteve de pleno acordo com Minayo (1993), pois a amostragem qualitativa privilegiou os sujeitos sociais, detentores dos atributos, os quais o investigador pretendeu conhecer.

A investigação desenvolveu-se através de entrevista com os integrantes da direção de cada uma das organizações, direção esta denominada de coalizão dominante, segundo definição de Chid (1972) e Chid e Smith (1987). Também foram entrevistados informantes que ocupavam cargos em níveis hierárquicos inferior, mas que participaram de alguns dos acontecimentos tidos como relevantes, com o objetivo de dar maior consistência e de fornecer mais subsídios ao estudo. Ao mesmo tempo entrevistaram-se pessoas relacionadas com a área de turismo, com o intuito de resgatar os acontecimentos relevantes no setor, assim como foram consultadas autoridades ligadas à área ambiental.

### **3.2.1 Coleta dos Dados**

Neste estudo, os pesquisadores foram simples observadores externos do fenômeno estudado. Este fenômeno relacionou-se com as mudanças estratégicas ocorridas em duas organizações do setor do turismo ecológico, no Estado do Amazonas, no período de 1985 a 2000.

As entrevistas permitiram, aos pesquisadores, conhecerem a opinião dos informantes que participaram nas diversas etapas do processo de mudança estratégica, de modo a construir um quadro geral consistente. À medida que os dados foram sendo coletados, os pesquisadores procuraram identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, os levaram a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testassem suas interpretações, num processo de sintonia fina, caminhando até a análise final.

### **3.2.2 Análise dos Dados**

A metodologia utilizada para análise deste estudo foi da *direct research* (MINTZBERG, 1979; MINTZBERG E MCHUGH, 1985) e pode ser descrita nas seguintes tarefas: Coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. Nesta etapa foi dada ênfase à comparação constante dos dados com o objetivo de identificar categorias; Construção de uma lista de eventos, com base nos dados primários e secundários, enfatizando os eventos críticos. O método da lista de eventos proposto por Miles e Huberman (1984) permite ter uma visão geral do processo de mudança estratégica. Métodos semelhantes a este são usados por Pettigrew (1987), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985); Definição de períodos estratégicos e das mudanças estratégicas, com base na interpretação dos pesquisados e; Definição dos *Stakeholders* e suas estratégias de retenção e uso (Frooman, 1999) e diretas e indiretas Gargiulo apud Frooman (1999).

## **4. MUDANÇAS ESTRATÉGICAS**

Neste item foram descritos os processos de adaptação estratégica em dois grupos do Setor Ecoturístico, localizadas nas proximidades de Manaus, capital do Estado do Amazonas.

### **4.1. MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO MANOEL BESSA FILHO**

#### **4.1.2. Fases do Processo Mudanças Estratégicas do Acajatuba Jungle Lodge**

Para explicar as mudanças estratégicas, foram identificados os eventos críticos que mais as influenciaram a tomada de decisão da organização (Quadro 1). A partir destes eventos críticos, definiram-se os períodos estratégicos (Quadro 2). Após isto, descreveu-se então as mudanças estratégicas ocorridas durante o seu processo de adaptação, segundo a percepção dos informantes. Para finalizar, fez-se a análise teórica destas mudanças a luz das estratégias (retenção ou uso e diretas e indiretas) já explicadas no item 2.3.

Com base no Quadro 1, entre 1982 a 2003, foram definidos quatro períodos estratégicos do Acajatuba Jungle Logde (Quadro 2). Estes períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões tomadas pela empresa, que estabeleceram um padrão de comportamento estratégico, foram identificados, utilizando-se como referencial a lista de eventos descrita acima.

### **Quadro 1 - Eventos Críticos Das Mudanças Estratégicas Do Hotel Acajatuba Logde Jangle**

EVENTO CRÍTICO	ANOS
1. O interesse do público europeu em conhecer a Amazônia	1982
2. Constituição da sociedade	1987
3. Inauguração do hotel Acajatuba Jungle Lodge	1989
4. Reconcepção do negócio do turismo ecológico	1990
5. Modificação da estrutura arquitetônica do hotel – Fase I	1991
6. Permuta de foco de demanda – Mudança de segmento do mercado	1991
7. Início da divulgação do produto junto às operadoras	1991
8. Primeira reserva efetuada por grupos através de Operadoras	1992
9. Primeira expansão do hotel	1992
10. Crise Financeira	1994
11. Abertura da Agência de Turismo Receptivo	1995
12. Divulgação do produto através da mídia nacional	1996
13. Concretização da nova concepção arquitetônica	1997
14. Elevação da qualidade das habitações	1998
15. Introdução da Home page na Internet	1999
16. Dinamiza a melhoria da qualidade das habitações – Fase II	2000
17. Elaboração de Plano para completar a planta do hotel	2001
18. Inauguração de mais duas unidades	2003

### **Quadro 2 - Períodos Estratégicos Do Processo De Mudança Estratégica**

1. A concepção do negócio	1982/1989
2. Reorientação estratégica	1990/1992
3. Consolidando o negócio	1993/1998
4. Buscando uma nova fase do empreendimento	1999/2003

### **Análise teórica do Período Estratégico 1**

Neste período se destacaram quatro *stakeholders*: o cliente em potencial, o concorrente Ariaú Amazon Towers, os três sócios e o Governo, nas três esferas (Federal, Estadual e Municipal). O primeiro stakeholder que influenciou as ações da empresa foi o cliente em potencial, pois em viagem de estudos, mestrado na França, o futuro empresário colheu informações de que havia um interesse forte do público europeu, principalmente o francês, sobre o Amazonas. Este interesse estava dirigido a hotéis localizados dentro da selva em Manaus. Ao retornar para Manaus tomou conhecimento que havia sido inaugurado o hotel Ariaú Amazon Towers. No ano de 1987, encontrou-se com dois amigos, ambos professores universitários, que possuíam desejo de fundar um hotel nos mesmos moldes do Ariaú Amazon Towers. Contrataram com uma terceira pessoa interessada no projeto e disposta a investir integralizando sua quota com um terreno apropriado para a atividade. Desta forma surgiu o Hotel de Selva Acajatuba Logde Jangle. O Governo nas esferas Federal, Estadual e Municipal, como grande orientador do aspecto de conservadorismo do meio ambiente, através das Leis Ambientais.

Neste período constatou-se que foram utilizadas as estratégias de retenção e estratégias diretas, pelos stakeholders: proprietário atual do hotel e os seus três sócios. As estratégias de

uso e estratégias indiretas pelos cliente em potencial, o concorrente Ariaú Amazon Towers e o Governo em suas três esferas, conforme Figura 1.

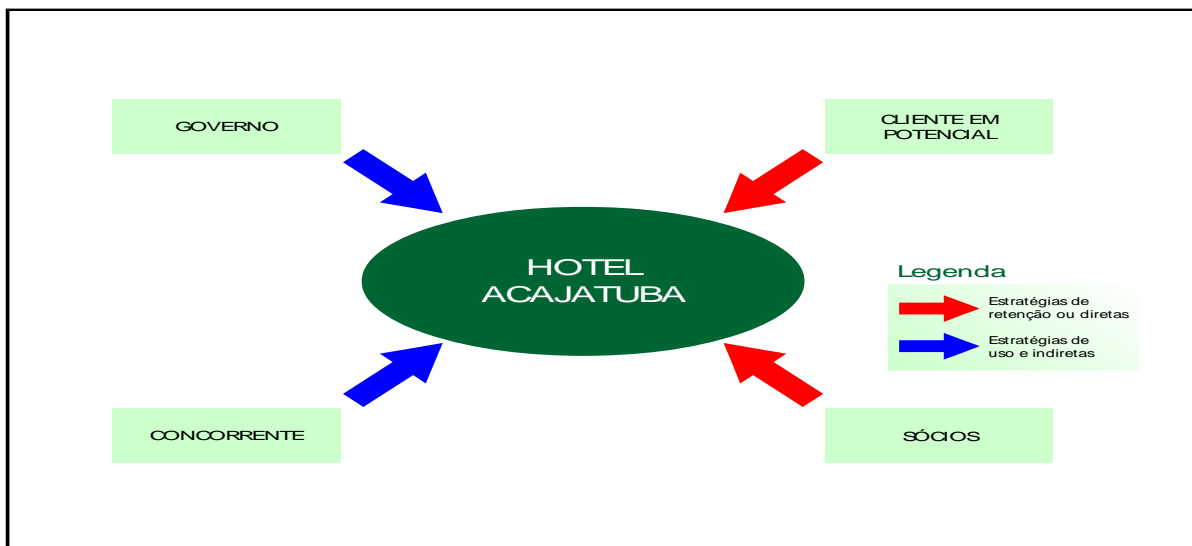


Figura 1 – Stakeholders do Período Estratégico 1

### **Análise teórica do Período Estratégico 2**

Detectou-se, claramente, que neste período estratégico, o hotel sofre a influência de vários stakeholders (Figura 2): no primeiro momento o governo, atuando com estratégias de retenção e estratégias diretas: o Governo Collor que com suas medidas de abertura da economia, ocasiona o término do turismo de compras, isto sem dúvida serviria de atrativo de captação do turismo ecológico. Tal fato levou a região a se tornar muito dependente do turismo de selva, com demanda muito focada no cliente estrangeiro. A Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto – SEC teve um papel relevante na divulgação do hotel.

O cliente em potencial foi outro stakeholder muito atuante durante todo o período, através das estratégias de retenção e de estratégias diretas. Este cliente chamado de “operadoras” pois estas conheciam muito as necessidades dos clientes estrangeiros e, portanto, influenciaram na definição da planta mínima do hotel e dos preços. O cliente (hóspede), atuou através de estratégias de uso (Frooman, 1999) e estratégias indiretas (Gargiulo apud Froman (1999)), porque através de sua ficha de avaliação efetuava críticas ou elogios e sugestões que nortearam o gerenciamento do hotel.

Os funcionários foram outros *stakeholders* que mereceram destaque, sempre atuando através das estratégias de uso e estratégias indiretas, quando de suas sugestões para o melhor funcionamento e concepção arquitetônica. Os fornecedores, face à logística necessária para o



fornecimento, e a comunidade local no sentido de que espera usufruir benefícios proporcionados pelo ecoturismo.

Finalmente, a agência receptiva Aventura Turismo, tem forte influência na reorientação estratégica, atuando segundo estratégias de retenção e estratégias diretas através dos estudos efetuados para o melhor desempenho do hotel.

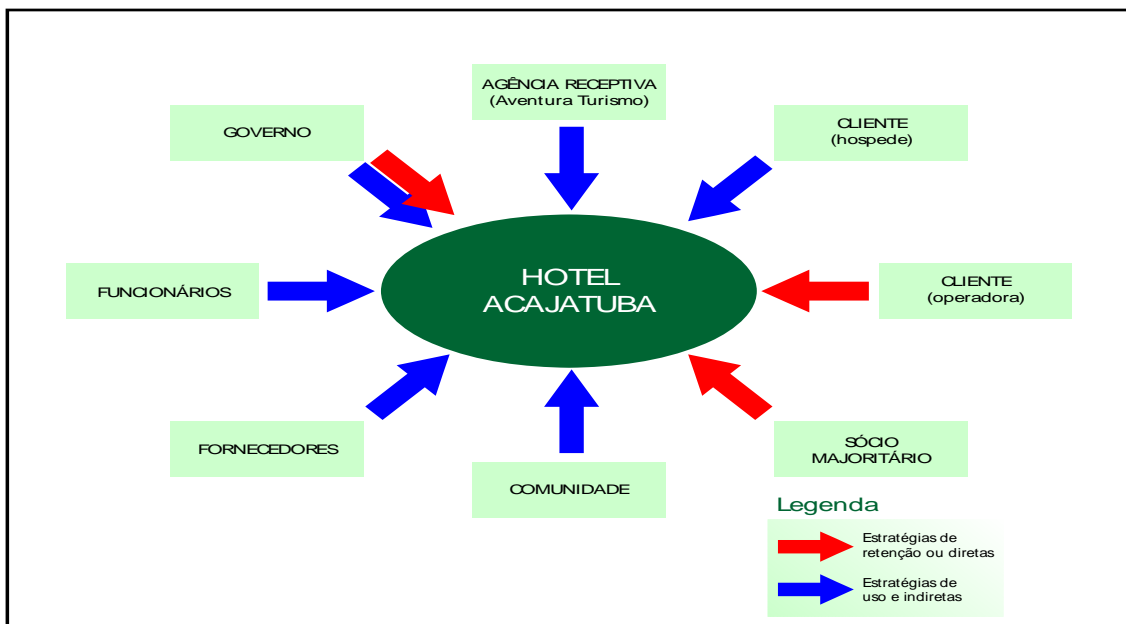


Figura 2 – Stakeholder do período estratégico 2

### Análise teórica do Período Estratégico 3

Detectou-se no período os seguintes *stakeholders*: o governo, os clientes em potencial, os fornecedores, o proprietário, a mídia nacional, as instituições financeiras e a Secretaria de Cultura, Turismo e Desporto - SEC. Atuando com estratégias de retenção e estratégias diretas, identifica-se que o proprietário aliado a sua capacidade financeira, mais precisamente à decisão de operar quase na totalidade com recursos próprios, dirige a velocidade dos investimentos.

Através de estratégias de uso e estratégias indiretas, observou-se o governo como fiscalizador da Legislação Ambiental; o hóspede que avalia o hotel e fornece subsídios para melhorias a partir da concepção de uma nova planta arquitetônica; o fornecedor face à logística de distribuição; a mídia nacional impulsionando a área de marketing; as instituições financeiras disponibilizando recurso quando solicitado e a SEC, quando do tratamento uniforme da divulgação dos empreendimentos ecoturísticos (Figura 3).

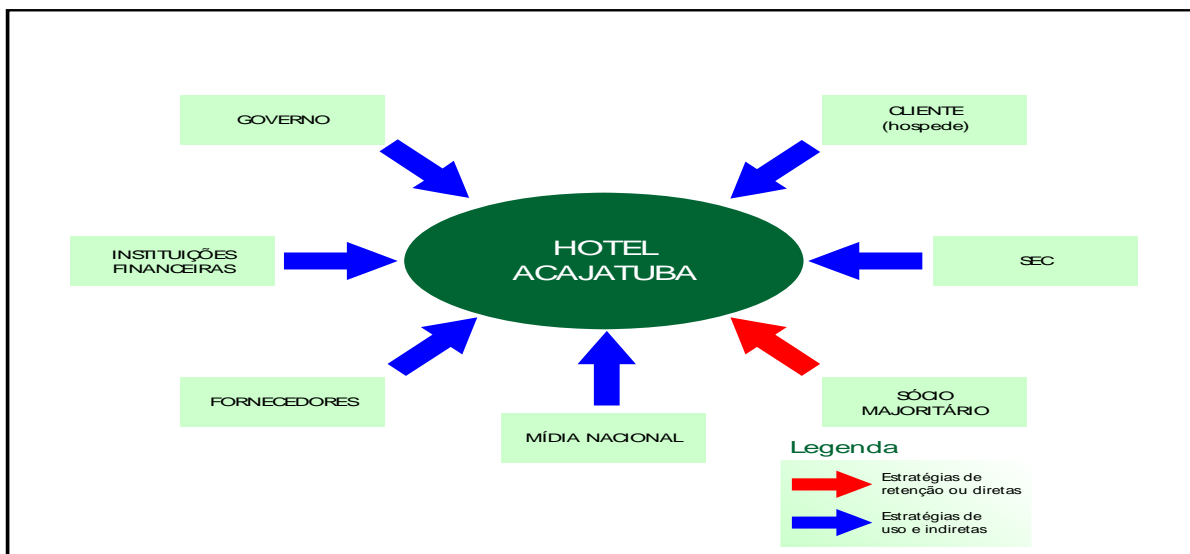


Figura 3 – Stakeholder do período estratégico 3

#### Análise Teórica do Período Estratégico 4

Identificou-se no período os seguintes *stakeholders*: o governo, os clientes, o proprietário e as operadoras através da internet. Atuando com estratégias de retenção e estratégias diretas, identifica-se o proprietário que aliado a sua capacidade financeira, mais precisamente à decisão de operar quase na totalidade com recursos próprios, amplia a planta do hotel com mais 25 cabanas e mais dois módulos construídos em terrenos vizinhos.

Através de estratégias de uso e estratégias indiretas, registra-se o governo, novamente como fiscalizador da Legislação Ambiental; o hóspede que avalia o hotel e fornece subsídios para melhorias, principalmente nos banheiros; o fornecedor face à logística de distribuição e as operadoras através do uso da internet proporcionando novas formas de capacitação de turistas e impulsionando um novo canal de marketing (Figura 4).

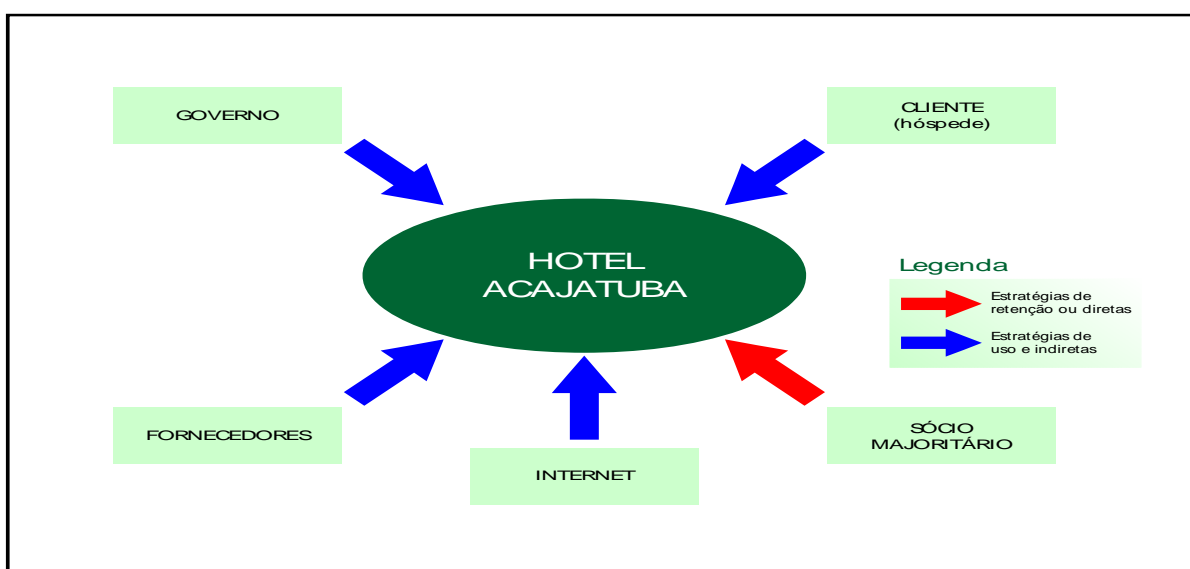


Figura 4 – Stakeholder do período 4

## 5.2 AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO GRUPO FRANCISCO RITTA BERNARDINO ATÉ O ANO 2003: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA.

### 5.2.1 Fases das Mudanças Estratégicas do Grupo Francisco Ritta Bernardino

Da mesma forma como foi desenvolvida a análise do primeiro estudo de caso, procedeu-se para este caso. Para explicar as mudanças estratégicas, foram identificados os eventos críticos que mais influenciaram nas mudanças estratégicas adotadas pela organização (Quadro 3). Após, determinaram-se os períodos estratégicos (Quadro 4) e a análise dos mesmos em função da teoria proposta.

**Quadro 3 - Eventos Críticos das Mudanças Estratégicas do Grupo Ritta Bernardino**

EVENTO CRÍTICO	ANO
1. Inauguração do Hotel Mônaco	1980
2. Inauguração da agência receptiva Rio Amazonas	1983
3. Contato com Jack Custeau	1983
4. Inauguração do Hotel Ariaú Amazon Towers	1986
5. Mudança de segmento de mercado	1987
6. Firma acordo com as duas maiores operadoras nacionais	1987
7. Primeira ampliação do Ariaú Amazon Towers	1990
8. Participação em eventos com a chancela da EMBRATUR	1990
9. Inauguração do Hotel Terra Verde (hotel de selva)	1995
10. Realização da segunda ampliação do Ariaú Amazon Towers	1995
11. Inauguração do Hotel Flutuante Móvel Amazon Fisch	1996
12. Início da participação em Feiras de Negócios	1997
13. Abertura de uma Agência Captadora em Miami	1998
14. Inicia a concepção e implantação do Plano de Controle Ambiental	1999
15. Apresentação de Projeto a SUDAM	1999
16. Quarta ampliação do Hotel Ariaú Towers	2000
17. Abertura de uma agência captadora em Lisboa – Portugal	2001
18. Início da quinta ampliação do Hotel Ariaú Amazon Towers	2001
19. Início da construção de um hotel urbano - categoria cinco estrelas	2002

Com base no Quadro 4, entre 1980 a 2003, foram definidos três períodos estratégicos do grupo Francisco Ritta Bernardino.

**Quadro 4 - Períodos Estratégicos das Mudanças Estratégicas do Grupo Rita Bernardino**

PERÍODOS ESTRATÉGICOS	ANOS
1- Ingresso no Setor Hoteleiro	1980 a 1982
2. Consolidando o negócio	1983 a 1994
3. Desenvolvimento de mercado	1995 a 2002

### Análise teórica do Período Estratégico 1

Os Stakeholders no período foram (Figura 5): o governo e o empresário; ambos atuando com estratégia de retenção e estratégias diretas, o governo através da Legislação da Zona Franca de Manaus, propiciando o turismo de compras e o empresário, que aproveitando a demanda existente, inaugurou o Hotel Mônaco.

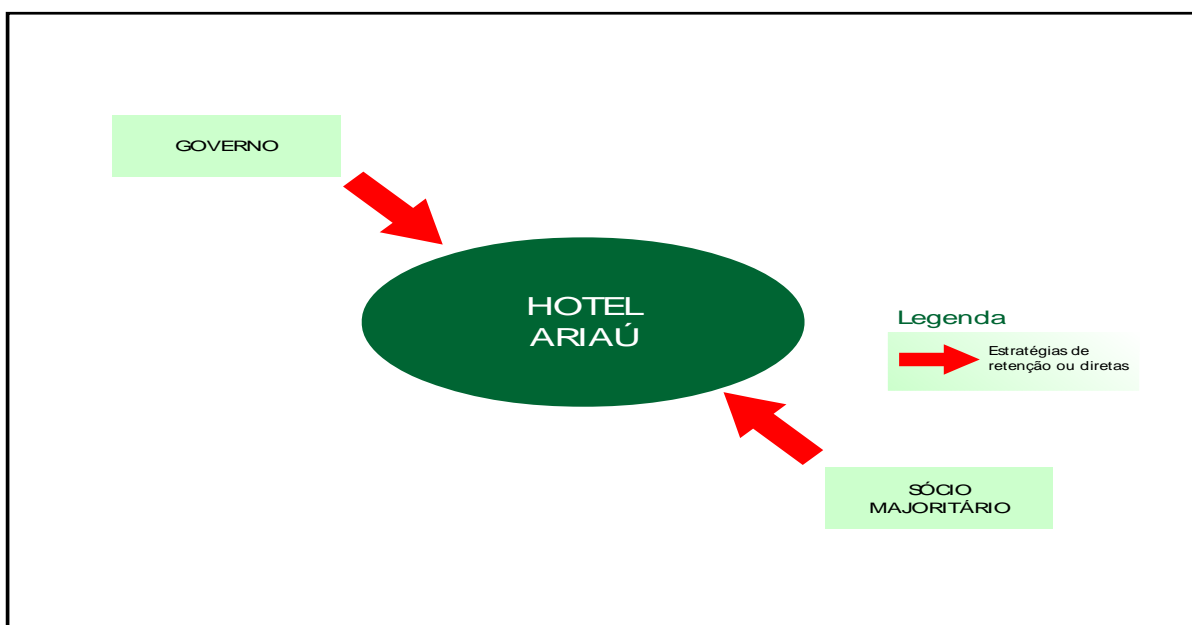


Figura 5 – Stakeholder do período estratégico 1

### **Análise Teórica do Período Estratégico 2**

Os *stakeholders* do período foram (Figura 6): o proprietário, o explorador e oceanógrafo francês, o governo, os funcionários, os fornecedores, o cliente em potencial, os hóspedes, as operadoras e a EMBRATUR.

Quanto as estratégias de retenção e estratégia direta, destacam-se os seguintes stakeholders: o explorador e oceanógrafo francês que apresenta em seu programa de televisão uma panorâmico do que é a região Amazônica e o seu ecoturismo; o proprietário quando decide construir o ARIAÚ e sobre todos os aspectos estratégicos e operacionais da empresa; o governo, no primeiro momento, quando cria a Zona Franca de Manaus (ZFM), abrindo o mercado para o turismo de compras, incentivando o empresário a ingressar no segmento turístico e no segundo momento, quando o governo Collor abre a economia brasileira, retirando o diferencial do comércio local e a importação de produtos, encerrando praticamente o turismo de compras, impulsionando o turismo ecológico através da demanda interna e por último as operadoras que exercem influência na planta mínima necessária e impõem determinadas condições para vender o produto.

Nas estratégias de uso e estratégias indiretas, identificaram-se os funcionários com a experiência em construções nativas, que dirigem a parte operacional da construção do hotel; os clientes (hóspedes) que através de suas avaliações, fornecem informações úteis para a melhoria das instalações e dos serviços; e ainda o governo através do Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur divulgando o produto ecológico em seus eventos.

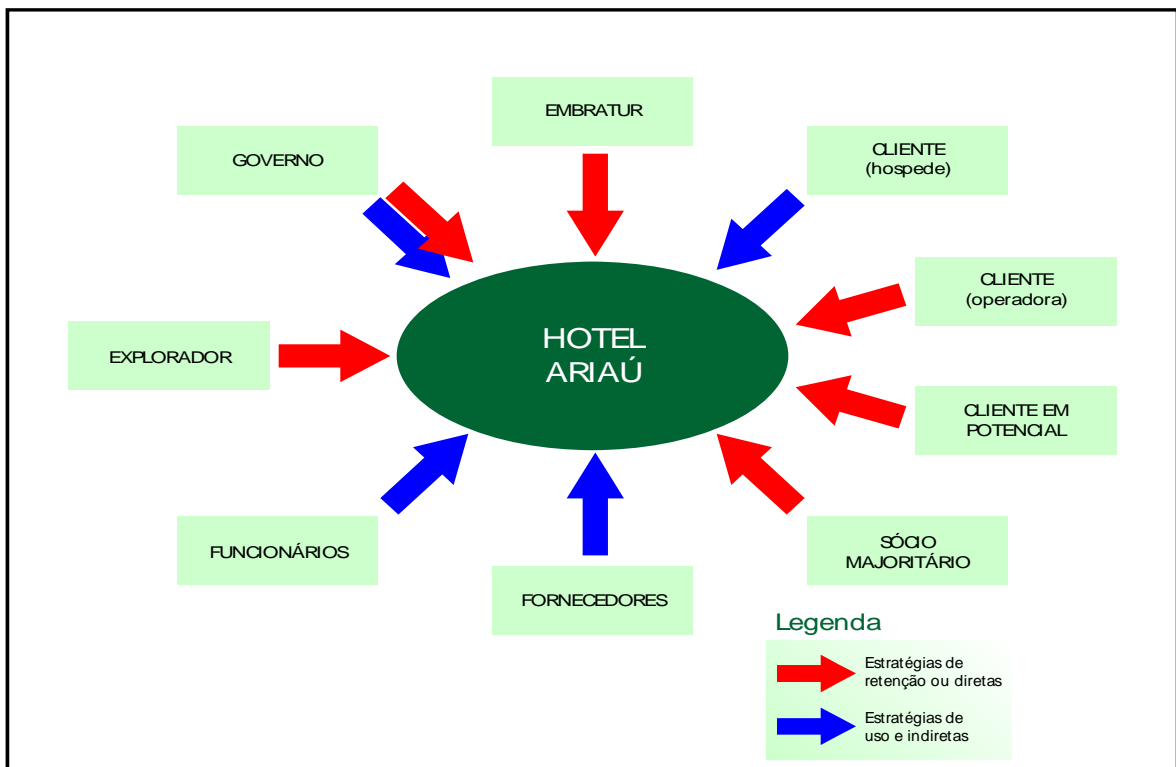


Figura 6 – Stakeholder do Período 2

### Análise Teórica do Período Estratégico 3

Os *stakeholders* do período foram (Figura 7): o proprietário, o governo; as operadoras, os funcionários, os fornecedores, comunidade local; a mídia tanto nacional como internacional e as personalidades convidadas.

Utilizando-se de estratégias de retenção e estratégias diretas tem-se o proprietário que realiza investimentos na expansão do Ariaú e cria alternativas de captação própria de turistas; o Governo que exige o Plano Formal de Controle Ambiental, para conceder os incentivos de redução da Alíquota de Imposto de Renda, e as operadoras, em grande número, atualmente 315, efetuando a exigência de plantas mínimas.

Nas estratégias de uso e estratégias indiretas, relacionam-se os funcionários tanto no tocante ao atendimento, como a escassez de profissionais especializados; os fornecedores pela logística de distribuição do lixo e na educação ambiental para os funcionários e moradores ribeirinhos, ressaltando as empresas terceirizadas como responsáveis pelo cumprimento da política ambiental e a comunidade local, que exige sua participação no processo do ecoturismo. Também merecem destaque a mídia nacional e internacional, bem como as personalidades nacionais e internacionais que freqüentaram o hotel.

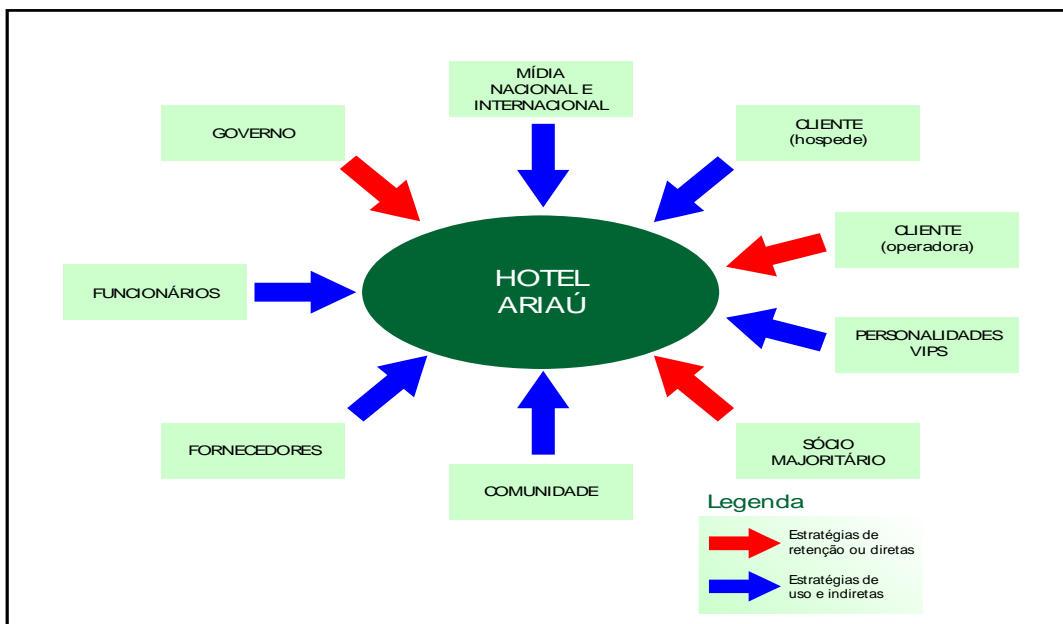


Figura 7 – Stakeholder do Período Estratégico 3

## 6. CONCLUSÕES

A análise dos stakeholders feitas nesta pesquisa levou em conta a percepção que a coalizão dominante das organizações estudadas. As empresas, atuando sempre de forma empreendedora em busca do aprendizado e sobretudo levando em consideração a influência do ambiente externo e interno, direcionando suas estratégias de acordo com a atuação dos Stakeholders.

O trabalho se mostrou relevante pois apresentou quais foram os grupos que mais influenciam o gerenciamento de empresas de serviços estudadas e que estratégias eles utilizam e como as empresas respondem (eventos críticos) a estas influências.

Na análise feita do processo de adaptação estratégica do Grupo Francisco Ritta Bernardino, observou-se que o primeiro período estratégico foi caracterizado pelo uso apenas de estratégias de retenção ou diretas. Os stakeholders que influenciaram a organização foram o governo e os sócios.

O segundo período estratégico foi onde à influência dos stakeholders se tornou mais decisiva para a organização. Nove grupos interferiram na tomada de decisão, Governo, Embratur, Clientes (hóspedes), Clientes (operadoras), Sócio Majoritário, Fornecedores, Funcionários, Explorador e Clientes em Potencial, sendo as estratégias de retenção ou diretas as mais utilizadas. Os stakeholders Governo, Clientes (hóspedes), Fornecedores e Funcionários utilizaram as estratégias de uso ou indiretas.

No terceiro período estratégico, os gestores do Grupo continuaram sendo influenciados por uma gama muito grande de stakeholders (nove) sendo que a mudança foi no tipo de

estratégias utilizadas por eles. Seis stakeholders; Mídias Nacional e Internacional, Clientes (hóspedes), Funcionários, Fornecedores, Comunidade, Personalidades Convidadas utilizaram estratégias de uso ou indiretas e apenas três; Governo, Clientes (operadoras) e Sócio Majoritário, utilizaram as estratégias de retenção ou diretas.

Analisando o processo de adaptação estratégica do Grupo Manoel Bessa Filho, constatou-se que muitos dos stakeholders que influenciaram o grupo Francisco Ritta Bernardino também influenciaram o Grupo Manoel Bessa Filho. No primeiro período estratégico quatro stakeholders forma decisivos para a tomada de decisão do Grupo Manoel Bessa Filho. Dois stakeholders; Governo e Concorrente, utilizando as estratégias de retenção ou diretas e outros dois stakeholders; Cliente em Potencial e Sócios, na utilização de estratégias de uso ou indiretas.

No segundo período estratégico, da mesma forma que no grupo analisado anteriormente, vários stakeholders influenciaram o processo de adaptação estratégica. A Agência receptiva, Cliente (hóspede), Comunidade, Fornecedores e Funcionários utilizaram as estratégias de uso ou indiretas para interferiram no processo de mudança estratégica, por outro lado, o Cliente (operadora) e Sócio Majoritário influenciaram as decisões da coalizão dominante através das estratégias de retenção ou diretas. O stakeholder Governo utilizou tanto as estratégias de uso ou indiretas quanto as estratégias de retenção ou diretas.

No terceiro período houve uma diminuição dos stakeholders que influenciaram o processo de adaptação estratégica, sendo que apenas um (Sócio Majoritário) utilizou as estratégias de retenção ou diretas e seis (Governo, Instituições Financeiras, Fornecedores, Mídia Nacional, Cliente – hóspede e SEC) influenciaram com as estratégias de uso ou indiretas.

No quarto e último período, cinco stakeholders foram encontrados. O Governo, Fornecedores, Operadoras (internet), Clientes (hospedes) utilizaram as estratégias de uso ou indiretas. Apenas o stakeholders Sócio Majoritário utilizou as estratégias de retenção ou diretas.

Numa análise geral, pode-se concluir que enquanto no Grupo Francisco Ritta Bernardino, na percepção dos seus executivos, os stakeholders utilizam tanto as estratégias de retenção ou diretas quanto as estratégias de uso ou indiretas, no Grupo Manoel Bessa Filho, houve a percepção da predominância de utilização de estratégias de uso ou indiretas. Isto significa dizer que no primeiro grupo, os stakeholders agiram muito mais no intuito de manipular o comportamento da organização e no segundo grupo, a estratégia dos stakeholders foi muito mais de buscar se um aliado da organização.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. **Competing today while preparing for tomorrow**. Sloan Management Review, pg.73-91, primavera de 1999,
- BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMPBELL, A. **Stakeholders: The case in favor long range planning**. Great Britain. V. 30, n. 3, pp. 446 to 449, 1997.
- CHILD, J. **Orgnizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice**. Sociology, v. 6, p. 2-22, 1972.
- CHILD, J.; SMITH, C. **The Context and Process of Organizational Transformation**. Cadbury Limited in its Sector. Journal of Manangement Studies, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.
- DESIMONE, L. D. et al. **Eco-eficiencia: the business link to sustainable the development**. USA: Mit-press – Cambrigde, 2000.
- EISENHARDT, K. O. **limiar do caos**. In: HSM Management. São Paulo, v.3, n.13, p. 87-92, mar./abr.1999.
- FROOMAN, J. **Stakeholders influence strategies**. Acadademy of management review. April, 1999, 17p. 1999. Disponível <[www.findarticles.com/cf](http://www.findarticles.com/cf)>.
- GITMAN, L. J. **Principio de Administração Financeira**. 7<sup>a</sup> ed.. São Paulo: Ed.Harbra, 1997.
- GOES, J. B., MEYER, A. D. **Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of California Hospitals**. Academy of Management Proceedings, v. 50, p. 85-89, 1990.
- HALL, R. H. **Organizações estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1984.
- HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HAWKEN, P. et al. **Capitalismo natural: criando a próxima Revolução Industrial**. São Paulo: Cutrix, 1999.
- KINLAW, D.C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARKIDES, C. **Seis Princípios de ruptura**. Pg.120-128. In: HSM Management. São Paulo, n.20 ano 4 maio-junho 2000
- MILLES, M. B. HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A source Book of New Methods**. Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.



- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. **Strategy Formation in an Adhocracy**. Administrative Science Quarterly, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H. **An Emerging Strategy of “Direct” Research**. Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 582-589, december 1979.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **A organização do futuro**. In: HSM Management. São Paulo, v. 3, n. 18, p. 58-66, jan./fev. 2000.
- PETTIGREW, A. **Context and Action in the Transformation of the Firm**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A. et al. **The Management of Strategic Change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- PETTIGREW, A. WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success**. Oxford Blackwell Publishers Ltd. 1991.
- RODRIGUES, C. R.; DINIZ F., N. V. **Teoria dos Stakeholders: uma análise crítica**. Março, sp. 2000, disponível <www.ufsc.br>.
- SELLTIZ, C. Et. Al. **Métodos de Estudo nas Relações Sociais**. 2ed São Paulo: E.P.V. – EDUSP, 1987.
- TOPPING. S. **Strategic Change in One Organization: A Longitudinal Study of the Patterns and Periods of Change**. Tese de Doutorado. University of Alabama a Birmingham, 1991.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- WHIPP. R., ROSENFELD, R., PETTIGREW, A. **Culture and Competitiveness: Evidence from Two mature UK Industries**, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.
- YIN R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.